

PLEZIER ALS WAPEN TEGEN GEZEUR EN GEZANIK

DOOR LINDA HUIJSMANS

FOTOGRAFIE DIRK BRAND

Inbrenges	Verantwoord
Johan	
Marijn	
Alejoen	
Sabine	
Arnooud	
MKT Freek	
MEI Alejoen	
MEI Heiko	
17 mrt Maarten	
7 MEI ALE	
10 MEI Sabine	





Wie lol heeft in zijn werk, presteert beter. Dat klinkt als een open deur, maar in de doorsnee organisatie is plezier als succesfactor nog lang niet vanzelfsprekend. Zeker de crisis helpt daar niet aan mee, zeggen velen. Anderen denken dat de crisis juist een goed moment biedt voor een omslag.

Een prettige werksfeer prikkelt mensen het beste uit zichzelf te halen, stellen zij. House of Performance en de Nationale Postcode Loterij geven het goede voorbeeld. U kunt zelf beginnen door u alvast aan te sluiten bij de community Iedereen Elke Dag Plezier.

65

Het House of Performance (HofP) zit op een fraaie plek in de binnenstad van Utrecht. Het organisatieadviesbureau trok een paar jaar geleden in het voormalige kantongerechtsgebouw aan de Hamburgerstraat, niet ver van de Oude Gracht. In de houten lambriseringen, granitvloeren en breed uitwaaiende trappen is de vorige functie nog gemakkelijk te herkennen. We bestijgen een brede trap waarop je met een beetje verbeelding de rechters uit vervlogen tijden ziet afdalen en het angstzweet van de beklagden bijna nog kunt ruiken. 'Sinds we hier zitten, weet ik van een paar van onze klanten dat ze hier ooit voor het hekje hebben gestaan vanwege een boete bijvoorbeeld', zegt Thijs Otto van Es, een van de part-

ners. 'Zodra mensen hier binnen zijn, komen de herinneringen en verhalen los.'

Roeiwedstrijden

'Een prettige werkplek is een belangrijke voorwaarde om plezierig te kunnen werken', vinden de partners van het bedrijf, dat hoog genoteerd staat op de lijst van Beste Werkgevers van Nederland, samengesteld door Great Place to Work. 'En mensen die met plezier werken, zijn in staat het beste uit zichzelf te halen.' Beneden in de hal hangt een opvallend groot kunstwerk dat bestaat uit honderden kleine foto's van mensen, die samen het bedrijfslogo vormen. 'Mensen vormen de olie van onze organisatie', stelt Van Es. →

‘De combinatie van hoogopgeleide denkers en creatieve doeners maakt het spannend om bij de Postcode Loterij te werken.’

‘Hier werken mensen die niet een kunstje komen uitvoeren bij een klant, maar die bereid zijn het gesprek aan te gaan en te blijven doorvragen tot ze die ander goed hebben leren kennen en de situatie goed begrijpen. Dat is alleen mogelijk als je je hele persoonlijkheid en alles wat binnen je vermogen ligt, durft in te zetten.’



Die manier van werken stelt speciale eisen. Medewerkers van HofP moeten bereid zijn om die dialoog ook met zichzelf aan te gaan en op zoek te gaan naar hun eigen authenticiteit. Door die open, onderzoekende houding voeren de adviseurs van het Utrechtse bureau hun vak anders, persoonlijker, uit. ‘Als duidelijk is wat het probleem is en wat de klant van ons wil, vragen we verder: wie ben je, waar wil je met je bedrijf naar toe? Hoe zijn je problemen ontstaan? Die waarheidsvinding is kenmerkend voor onze manier van werken. We zetten net die stap verder’, zegt Van Es. HofP investeert niet alleen in de kennis (IQ) van de medewerkers, maar ook in emotionele ontwikkeling (EQ), de fysieke gesteldheid (FQ) en de spirituele kanten (SQ). Naast kennisdagen en een jaarlijks weekje naar de universiteit van Cambridge voor verdieping,

demonstreert bijvoorbeeld een magiër de kunst van het verbinden. De medewerkers van het bureau doen samen mee aan hardloop- of roeiwedstrijden en af en toe komt er een masseur langs op kantoor. Jeroen Smit, auteur van het boek *De Prooi* over ABN Amro, kwam eens praten over de impact van het gedrag van leiders.

HofP organiseert dus zelf het nodige om de medewerkers plezier in hun job te bieden, maar daarnaast staat het iedereen binnen de organisatie vrij om ideeën aan te dragen, die vaak ook worden uitgevoerd. Zo werd een maand lang een tafel gereserveerd in een restaurant, waar iedereen kon afspreken met collega’s, klanten of vrienden. Samen eten wordt sowieso gewaardeerd als een belangrijk bindmiddel, dus huurt HofP ook wel eens zelf een kok in om voor een groep te koken. Wie wil, kan aanschuiven. ‘En in het weekend kunnen onze medewerkers met vrienden of familie hier zelf dingen organiseren. Dat zorgt voor dynamiek in het pand en dat heeft weer effect op onze mensen.’

Goede doelen

‘Wij willen dat je vandaag plezier hebt, en morgen ook...’ staat er achter in het jaarverslag van de Nationale Postcode Loterij geschreven met dikke letters. Het jaarverslag laat daarnaast lachende mensen zien die zojuist veel geld hebben gewonnen, of een dure auto. Naast stralende gezichten van een van de 67 goede doelen waar het grootste deel van het geld uiteindelijk terecht komt. Het moet al een plezier op zich zijn om voor zo’n organisatie te werken, zou je denken.



Toch is plezier brengen in een organisatie van 425 mensen soms ook gecompliceerd, vindt hoofd P&O Virginie Kuijer. 'Er werken hier zoveel verschillende mensen, van wie bijna de helft parttime in het callcenter. We hebben postkamermedewerkers, studenten (in het callcenter), marketeers die erg creatief en innovatief denken en IT-specialisten die juist erg gefocust zijn. Die combinatie van hoog opgeleide denkers en creatieve doeners maakt het spannend om hier te werken, maar het is soms lastig om er gemeenschappelijke 'funfactoren' in te ontdekken. Gelukkig hebben we één ding gemeen: hart voor onze Goede Doelen.'

De kantoren van de Postcode Loterij, de Bankgiro Loterij en de Sponsor Bingoloterij zijn gehuisvest op een fraaie locatie in Amsterdam, in een rij statige villa's pal aan het Vondelpark. De oranje-groene-witte Postcode Loterijfietsen in de fietsenrekken op de stoep verraden al dat hier wordt gewerkt aan het verkopen van loten en het onderhouden van contacten met de goede doelen die daarvan profiteren. De 2,5 miljoen deelnemers, samen goed voor 4,2 miljoen loten, kunnen zo'n rijwiel winnen, maar ook onder de medewerkers wordt er iedere maand eentje verloot.

Spotlights

Wie de voordeur van het hoofdgebouw binnentrap, staat meteen in het hart van de organisatie. Geen rustige ontvangsthal met receptie, maar een levendig callcenter. De medewerkers beantwoorden vragen over al of niet gewonnen prijzen, of over het meespelen met meer of juist minder loten. Loten verkopen is natuurlijk het doel, maar dat gaat niet vanzelf, benadrukt Virginie Kuijer nog maar eens. Om de geldstroom naar de goede doelen op gang te houden, zijn continu nieuwe ideeën en originele plannen nodig. Nieuwelingen krijgen een driedaags introductieprogramma en er worden Goede Doelen Masterclasses georganiseerd. Tijdens de Loterij Training van een paar maanden krijgen medewerkers opdracht om een nieuw marketingconcept te bedenken. Doordat mensen uit allerlei disciplines bij elkaar zitten, komen daar vaak goede en soms zeer verrassende ideeën uit. Daarnaast zijn er lunchlezingen, inspirerende projectbezoeken en niet te vergeten Spotlights, een evenement dat voor en door medewerkers zelf wordt georganiseerd. Kuijer: 'We

huren ergens een theater af en een ieder die op het podium wil zingen, dansen, strippen of iets wil voordragen of opvoeren is van harte welkom. Ook tijdens personeelsfeesten proberen we onze mensen actief te betrekken en eigen dingen in te laten brengen.' En sinds kort steken de loterij-medewerkers drie dagen per jaar – onder werktijd – hun handen uit de mouwen in de vorm van vrijwilligerswerk.'

Meteen bij de introductietraining vraagt de Postcode Loterij nieuwe medewerkers wat hen opvalt aan de bedrijfscultuur. In die cultuur speelt 'plezier' een opvallende rol en voor Kuijer is het van belang om dat te cultiveren en behouden. 'Omdat ik denk dat onze mensen daardoor betere prestaties leveren.'



Iedereen elke dag plezier

Dat de combinatie plezier en werk bij veel mensen leeft, mag blijken uit de groep Iedereen Elke Dag Plezier, één van de hardst groeiende communities van het zakelijke sociale netwerk LinkedIn. Circa 34 duizend mensen zijn al lid omdat ze omdat ze plezier →

‘Het management moet eens durven loslaten.’

68

kennelijk een belangrijke plek geven in hun leven en daarnaar op zoek zijn. Maar wat zoeken ze precies? Wat houdt het in en hoe belangrijk is plezier voor een goede prestatie? Op die vragen biedt ook ondernemer Michiel Drijber niet meteen een antwoord. ‘IEDP is een interactief platform om mee te denken over de vraag hoe we collectief een beter humeur kunnen krijgen. Leden wisselen ideeën uit over hoe werken anders en vooral leuker kan.’

En dat is hard nodig ook, vindt Drijber. Naar zijn gevoel is er een negatieve sfeer over werkend Nederland neergedaald, die volgens hem verlamdend werkt. Niet alleen op de mensen zelf, maar ook op het innovatievermogen, de slagkracht en de inspiratie van het bedrijfsleven en zelfs de maatschappij in zijn algemeenheid. ‘Ik ben goed in ideeën bedenken, plannen maken en mensen daarin begeleiden en motiveren’, zegt Drijber. ‘Ik ga ermee de boer op en weet mensen enthousiast te krijgen.’ Maar de laatste tijd merkte hij steeds vaker dat het na zijn presentatie angstwekkend stil bleef. ‘Het lijkt wel of iedereen bevangen is door angst. Men voelt zich in een hoek gedrukt, is bang, onzeker, ontevreden en zelfs boos. Emoties die ik tegenwoordig in de hele maatschappij tegenkom. Ik dacht: daar moet ik wat aan doen.’

Keurmerk

Naast de LinkedIn-groep bedacht Drijber ook het IEDP-keurmerk. Een grap met een serieuze ondertoon, waarmee hij een snaar weet te raken. In een paar maanden tijd heeft hij veertig bedrijven gecertificeerd en van nog eens 250 kreeg hij een aanvraag binnen. Het keurmerk is tevens een knipoog naar ingewikkelde kwaliteitskeurmerken, waarvoor bedrijven hele papierwinkels moeten doorwerken. Zijn IEDP-keurmerk is niets meer, maar ook niets minder, dan een

intentieverklaring waarin alle betrokkenen elkaar beloven dat ze hun best zullen doen om een goed werkklimaat te scheppen en te houden door middel van zorg en aandacht voor elkaar.

IEDP stelt geen eisen, biedt geen vast programma aan, controleert niets en niemand. Het draait om eigen verantwoordelijkheid. En dat blijkt voor veel deelnemers het lastigste onderdeel van het verhaal. Drijber praat met grote organisaties zoals ministeries en brancheorganisaties die gecharmeerd zijn geraakt van zijn uitgangspunt. Maar als het op invullen aankomt, vallen ze stil en kijkt iedereen naar hem. Hoe moet dat dan? En dan zegt Drijber precies datgene wat ze niet willen horen, namelijk dat ze dat zelf moeten uitzoeken. Want de gedachte achter samen prettig werken is nu juist dat daar geen vaste regels voor bestaan. ‘De enige manier om erachter te komen wat bij jouw organisatie en jouw mensen werkt, is er samen over te praten’, aldus Drijber. ‘Ga de dialoog aan, zoek de gemeenschappelijke noemer, ga brainstormen. Plezier is veel meer dan samen lachen en propjes schieten naar elkaar. Het is een grondhouding. Een haakje waar je dat bewustzijn aan kunt ophangen om het er af en toe weer af te halen. Een positieve olievlek die ervoor zorgt dat je met elkaar in gesprek gaat en blijft. Dat kan niet iemand van buitenaf voor je regelen. Formuleer zelf je ideeën, maak plannen, bedenk iets leuks.’



Gezeur en gezanik

Een wapen tegen het gezeur en gezanik, zo noemt Drijber zijn geesteskind Iedereen Elke Dag Plezier. Hij is niet de enige die wat wil doen aan de verzuring van het werkklimaat bij veel organisaties. De groep op

LinkedIn is inmiddels 'ontploft'. Van de duizenden leden bedenken iedere dag wel een paar mensen iets leuks; van een borrel tot aan een manifest voor de toekomst van Nederland. Is de toestand van werkend Nederland zo belabberd dat die expliciete aandacht voor plezier op het werk en in de samenleving, noodzakelijk is? Ja, denkt Drijber. "Toen de bomen nog tot in de hemel groeiden, gingen we voorrechten als verworven recht beschouwen. Een bonus werd zo normaal dat we het onrechtvaardig vinden als we die niet meer krijgen. Dat geeft chagrijn. Steeds weer nieuwe ontslagrondes veroorzaken angst. Mensen trekken zich terug en verschansen zich, terwijl het juist nu zo belangrijk is om kennis, ideeën en energie te delen."

Verbinding ziet hij als een essentieel begrip. 'Jarenlang was de noodzaak er niet echt om 'serieus' innovatief te zijn of duurzaam te werken. Nu liggen er gouden kansen. Er moet iets gebeuren, het maakt niet eens zoveel uit wat dat is. Iemand die gelukkig is in zijn werk, snapt wat hij doet en waarom en doet werk dat bij hem of haar past, waarin hij of zij beter presteert. Daar zou iedere HR-manager bij stil moeten staan. Er zijn geen ingewikkelde programma's nodig. Als je laat zien dat er ruimte is voor ideeën kan er vanuit niets van alles ontstaan.'

Neem bijvoorbeeld een grote dienstverlener, die laatst zijn hulp inriep. Daar was flink bezuinigd. Er waren filialen geschrapt, er waren mensen ontslagen. →



Hetzelfde werk moest in minder uren gedaan worden, met een langere reistijd. Gevolg: het commitment van de medewerkers verdween. ‘Natuurlijk ontstond daar angst en ontevredenheid. Maar ik heb de medewerkers gevraagd om te focussen op wat er nog wél is. Draai het om, doe het zelf, die verantwoordelijkheid kunnen de medewerkers zelf nemen.’

Hekel aan functieprofielen

Bij veel organisaties zit daar de bottleneck, meent Drijber, want te vaak wordt er nog gewerkt volgens conventionele managementmodellen. Die worden top-down ingevoerd en bieden nauwelijks ruimte voor nieuwe ideeën. ‘Het management moet eens durven loslaten.’ Omgekeerd is het zo dat medewerkers minder afhankelijk moeten worden van de plannen en interventies van het management. ‘Als het eigen initiatief goed is, ontstaat er vanzelf ruimte. Kwestie van gezond verstand, vertegenwoordigd door betrokken mensen.’

Bij de Postcode Loterij lijkt dat gelukt. Virginie Kuijer: ‘Ik heb een hekel aan functieprofielen en een vastomlijnd personeelsbeleid hebben we ook niet’, lacht ze. En dat is opzet. ‘Vaak zie je dat alles wordt vastgelegd in procedures, beleid en functieomschrijvingen,

waardoor het creatieve proces alleen maar wordt belemmerd. We zijn een commerciële organisatie, maar creativiteit en innovatie staan bij ons voorop. Uitgebreide profielen geven een verkeerd signaal. Wij zijn een geldmachine voor onze goede doelen. Zoveel mogelijk geld genereren voor hen moet je drijfveer zijn.’

Zo ligt het aantal formatieplaatsen per afdeling niet vast. Al naar gelang de omstandigheden kan een afdeling worden uitgebreid of ingekrompen, of komt er een afdeling bij omdat de business daarom vraagt of omdat de focus anders komt te liggen. Dan treedt er volgens Kuijer een carrousel in werking van mensen die hun talenten op een ander terrein gaan inzetten. Daarnaast lopen er altijd ‘libero’s’ rond, mensen die tijdelijk een vrije rol vervullen. Ze kunnen als vliegende keep worden ingezet of maken deel uit van het ‘i-team’, dat kansen identificeert en plannen gaat uitbreiden. Kuijer, lachend: ‘Als mensen tijdens een sollicitatiegesprek vragen of ze ook vier dagen kunnen werken, zeg ik vaak: “ik wilde net vragen of je ook zes dagen wilt”. Ik bedoel dat niet letterlijk natuurlijk, maar hier heerst nu eenmaal een hoog energieniveau. Er wordt keihard gewerkt, daar moet je van houden en zin in hebben, maar daar staat veel plezier tegenover.’ □

